

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC): UN ENFOQUE GERENCIAL. DEBATE Y ÁREAS DE OPORTUNIDADES

Rodolfo Faloh Bejerano¹

CONTENIDOS	Paginas
RESUMEN	2
1.GC: UN TEMA QUE HA GANADO INTERÉS MUY RÁPIDAMENTE EN CUBA	3
2.LAS CARACTERÍSTICAS QUE PRESENTA EL DEBATE ACTUAL EN CUBA	5
3.AREAS DE OPORTUNIDADES PARA LA MEJORA DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN CUBA	6
• Los elementos considerados pilares y motores para impulsar la GC	6
• Los tipos de propuestas y formas de difusión de la GC	7
• Comprensión e implementación de la GC:	7
a) El problema de las definiciones	7
b) El problema del alcance que se le atribuye	9
c) La tendencia a construir y difundir modelos de GC	11
d) Los sistemas de gestión integrada posibles en la época actual.	12
e) Sistemas de gestión del conocimiento para facilitar el enfoque de GC en el marco de un modelo de gestión integrado	14
CONCLUSIONES	16
BIBLIOGRAFIA	17

Material para la conferencia a impartir en el VII Encuentro de Editores

Sesión Gestión del conocimiento y las revistas

Jueves 19 de Noviembre de 2009

¹ Director Ejecutivo de la Revista Nueva Empresa, GECYT
Profesor Titular del Instituto de Ciencias y Tecnologías de Avanzada, CITMA
Dr. en Ciencias Agrícolas e Investigador Titular

RESUMEN

Una mirada a lo que ha pasado en los últimos 10 años nos lleva a afirmar que eso que se conoce como “**Gestión del conocimiento**” es un tema que ha ganado interés muy rápidamente en Cuba y ha tenido bastante divulgación. Sin embargo, se mantiene sin respuesta completa la interrogante que desde los primeros momentos plantea: ¿Por qué tan evidente falta de correlación entre el nivel de desempeño de nuestras organizaciones, especialmente las empresas y el alto nivel educacional y profesional de los trabajadores y especialistas que en ellas trabajan? Las características que presenta el debate del tema en Cuba, ya entrando en el 2010, son: Al igual que a nivel internacional, después de la prueba ácida de casi una década, se favorece el planteamiento de que la gestión del conocimiento no es un problema de moda. El balance a favor de esta idea se sustenta prácticamente en los mismos argumentos de principio de la década:

- El conocimiento continúa aumentando su importancia para la vida y especialmente para generar valor con mayor efectividad
- La Gestión del conocimiento reconoce la capacidad infinita de mejora de las competencias de las personas y de sus organizaciones.
- La Gestión del conocimiento sigue demostrando que la reflexión y la acción son una unidad en la realidad cotidiana de la vida personal y en la forma de operar a nivel de las organizaciones.
- La gestión del conocimiento, por principio, no separa a las personas en un grupo que reflexiona y toma las decisiones y otro que ejecuta.
- La gestión del conocimiento es una necesidad ante la tendencia de que existen cada vez más tipos de trabajo que exigen conocimientos y reflexión y menos en los que el trabajador se limita a emplear su fuerza física.
- La gestión del conocimiento introduce la categoría de capital intelectual ayudando a comprender mejor el valor de las nuevas formas de trabajo, de las organizaciones y de sus atributos y productos intangibles.

De la misma forma que a nivel internacional, en Cuba no aparecen suficientes evidencias de tales virtudes. Ocurre también que algunos trabajos exponen el tema de forma apologética o pensando desde una perspectiva puramente académica. Algunos ejemplos de aplicaciones hacen énfasis más en la intención que en los resultados, bien difíciles de medir. Algunas áreas de oportunidades en que debían concentrarse los esfuerzos de mejoras y que el presente trabajo aborda son las siguientes: 1. Comprensión e implementación de la Gestión del Conocimiento. 2. El trabajador del Conocimiento. 3. Los intangibles. 4. La difusión del conocimiento de Gestión.

1. GC: UN TEMA QUE HA GANADO INTERÉS MUY RÁPIDAMENTE EN CUBA

En la revista *Nueva Empresa*, puede leerse un artículo del año 2001, donde se dice: *...se ha convertido en un tema de actualidad en los círculos de dirección, por ser considerada como un enfoque gerencial del futuro* (Faloh Bejerano, 2001), y agrega:

A los cubanos de estos tiempos, el asunto nos llama mucho la atención por dos razones principales:

Primero: *por ser poseedores de una verdadera riqueza nacional en cuanto a conocimientos e instrucción, producto de un intensivo y exitoso programa educativo ejecutado en las últimas décadas.*

Segundo: *por estar inconformes con los resultados económicos y productivos logrados al nivel de nuestras organizaciones empresariales, lo que dice a las claras que estamos desaprovechando esa riqueza de la que presumimos.*

Quizás por la búsqueda de solución a la disfunción que significa la evidente falta de correlación entre conocimientos y resultados al nivel de las empresas, ya se había puesto en marcha en 1998 el programa de Perfeccionamiento Empresarial y también la creación de una red de agentes especializados para contribuir con ese programa.

Y llama la atención que dentro de esa red comenzó a funcionar desde el 2000 GECYT, autodenominándose UN RESULTADO DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL CUBANO EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.²

GECYT, léase Gestión del Conocimiento y la Tecnología, organización de nuevo tipo que surge justo en los umbrales del nuevo milenio, ante la demanda de servicios especializados en este campo por parte de las empresas y otras organizaciones en proceso de cambio en Cuba. Entre sus características se encuentran la organización del trabajo por proyectos, así como brindar soluciones completas y a la medida, para elevar el desempeño integral de cualquier organización utilizando el conocimiento y las tecnologías del país o del exterior a partir de la subcontratación de expertos e instituciones especializadas y la capacidad propia que le brinda el disponer de una plantilla de especialistas de alto nivel.

El surgimiento de este agente especializado, en el marco de un programa nacional para mejorar el desempeño empresarial y su identificación plena con la meta de **elevar el desempeño integral de cualquier organización utilizando el conocimiento y las tecnologías del país o del exterior, muestra que** la Gestión del conocimiento en Cuba desde un inicio valoriza en primer lugar la arista de la aplicación del conocimiento en la economía; algunos trabajos recientes de investigación hacen mención a este hecho.

² Según se dice en el documento del diseño del Expediente de GECYT para la implementación del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, marzo del 2000.

Lo anterior se debía posiblemente más a la necesidad evidente, que a la comprensión del contenido y formas de implementar eso que se denomina gestión del conocimiento.

La difusión del tema se incrementó por diferentes vías y alimentó un debate, que aún continúa.

En este punto es meritorio el esfuerzo de un grupo de especialistas cubanos, bajo la coordinación de la Agencia de Información para el Desarrollo, adscrita al CITMA, para analizar el asunto y lograr un documento que fue aprobado bajo el título *Política para la introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba*. (CITMA, Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, 2001)

En buena medida, este documento anticipó el curso que tendría la gestión del conocimiento en Cuba en los años de la primera década del presente siglo e impulsó su difusión.

Como se señala en el documento, es cierto que hay factores que propician la difusión y aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento, en función del desarrollo social y económico. Destaca los siguientes:

- el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica,
- el Perfeccionamiento Empresarial,
- la Estrategia de Informatización de la Sociedad Cubana y
- la Política Nacional de Información.

Se mantiene la expectativa de que la acción coordinada y armónica de estos y otros elementos contribuyan a la utilización exitosa de la gestión del conocimiento. A diferencia de otros países, esto no dependerá únicamente de las fuerzas del mercado, sino que la sociedad cubana actúa conscientemente y toma las medidas necesarias para que así sea, en busca del objetivo de la eficiencia y la competitividad de la economía nacional.

Cada uno de estos factores incide de modo particular:

El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica. La implementación práctica de este nuevo sistema de ciencia y tecnología se caracteriza fundamentalmente porque:

- toma en cuenta las tendencias mundiales en la organización del desarrollo científico y tecnológico en una época de creciente globalización,
- parte de la reafirmación de las fuertes capacidades de integración de que el país dispone en esta esfera, como estrategia de preservación y desarrollo de los logros del proyecto socialista cubano.

El sistema de ciencia e innovación tecnológica reconoce que la innovación es un proceso que tiene múltiples fuentes y actores con funciones básicas bien diferenciadas:

- Ofertantes de resultados científicos y tecnológicos
- Demandantes de los resultados y los servicios mencionados

- Ofertantes de servicios y asistencia tecnológica, incluyendo entidades específicas de interfase
- Reguladores

La Política Nacional de Información. La Política Nacional de Información establece las bases de desarrollo de la gestión de información, requisito para la implantación de los mecanismos de gestión del conocimiento. A grandes rasgos son las siguientes: creación de la infraestructura nacional de información, impulso a la producción y distribución de fuentes de información nacional, contribución a la satisfacción de la demanda nacional de información, operación y desarrollo sostenido de las redes telemáticas, inserción del país en la industria de la información en el ámbito internacional, formación de los recursos humanos necesarios y fomento de la cultura informacional en la sociedad.

La Estrategia de Informatización de la Sociedad. La Estrategia de Informatización de la Sociedad resalta la importancia de las vías para ampliar y mejorar la utilización de la informática en el sector empresarial, la administración pública y la gestión de dirección estatal. De este modo, se convierte en un aliado más para la aplicación exitosa de las técnicas de gestión del conocimiento en Cuba.

El Perfeccionamiento Empresarial. Las nuevas formas de operar de la economía se han ido construyendo en un proceso aún no concluido, que busca, a nivel macro y a nivel micro y para todas las organizaciones, lograr exitosamente un proceso de perfeccionamiento de su gestión estratégica y operativa para elevar integralmente su desempeño.

Con la implantación del perfeccionamiento empresarial y el inicio de un programa similar en las unidades de ciencia y tecnología, se van alcanzando en medida creciente objetivos importantes en las cuestiones relativas al conocimiento, las tecnologías, los procesos de innovación y la competitividad, orientados hacia el desarrollo. La primera evidencia y logro de este proceso es el diseño de organizaciones eficientes, flexibles, aptas para emprender un proceso de transformaciones continuas con el objetivo de alcanzar estadios superiores.

2. LAS CARACTERÍSTICAS QUE PRESENTA EL DEBATE ACTUAL EN CUBA

En Cuba al igual que al nivel internacional, después de la prueba ácida de casi una década, el debate favorece el planteamiento de que la gestión del conocimiento no es un problema de moda.

El balance a favor de esta idea se sustenta prácticamente en los mismos argumentos:

- El conocimiento continua aumentando su importancia en la vida y especialmente para generar valor con mayor efectividad
- La gestión del conocimiento reconoce la capacidad infinita de mejora de las competencias de las personas y de sus organizaciones.

- La gestión del conocimiento sigue demostrando que la **reflexión** y la **acción son una unidad** en la realidad cotidiana de la vida personal y en la forma de operar al nivel de las organizaciones.
- La gestión del conocimiento, por principio, tampoco separa a las personas en un grupo que reflexiona y toma las decisiones y otro que ejecuta.
- La gestión del conocimiento es una necesidad ante la tendencia de que existen cada vez más tipos de trabajo que exigen conocimientos y reflexión y menos en los que el trabajador se limita a emplear su fuerza física.
- La gestión del conocimiento introduce la categoría de capital intelectual, ayudando a comprender mejor el valor de las nuevas formas de trabajo, de las organizaciones y de sus atributos y productos intangibles.

Siguiendo estos argumentos se ha avanzado mucho, especialmente en la formación. Existe una masa crítica de profesores, investigadores y profesionales de las empresas que conocen el tema.

Sin embargo, de la misma forma que a nivel internacional, en Cuba no aparecen suficientes evidencias de tales virtudes de la gestión del conocimiento, especialmente en el campo de su aplicación al nivel de las organizaciones y de la medición de sus impactos específicos.

Se mantiene sin respuesta completa la interrogante que desde los primeros momentos plantea: **¿Por qué tan evidente falta de correlación entre el nivel de desempeño de nuestras organizaciones, especialmente las empresas y el alto nivel educacional y profesional de los trabajadores y especialistas que en ellas trabajan?**

3. AREAS DE OPORTUNIDADES PARA LA MEJORA DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN CUBA

Tales oportunidades hay que buscarlas en el análisis de la problemática principal. Sin intentar explicar completamente la insuficiente correlación entre nivel de desempeño de nuestras organizaciones y nivel educacional de los especialistas que en ellas trabajan, varios puntos sí pueden ser mencionados:

Los elementos considerados pilares y motores para impulsar la GC

Los elementos considerados pilares y motores para impulsar la gestión del conocimiento aún no han expresado en la práctica todas sus potencialidades.

Habrá que esperar mejores aportes del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica, de la Estrategia de Informatización de la Sociedad y del Perfeccionamiento Empresarial.

En estos elementos hay bastantes oportunidades que para desplegarse necesitan posiblemente de cambios muy vinculados al modelo económico cubano que está en vías de ser perfeccionado. Ese perfeccionamiento será decisivo en la búsqueda de la

coherencia mencionada y en mejorar el desempeño de nuestras organizaciones, especialmente las empresas.

Los tipos de propuestas y formas de difusión de la gestión del conocimiento.

Algunas propuestas de investigaciones no son suficientemente integradoras y están pensadas desde una perspectiva demasiado académica.

Ocurre que el tema se divulga de forma apologética y la difusión de las experiencias de aplicaciones hace énfasis más en la intención que en los resultados, bien difíciles de medir.

Con lo mencionado se reconoce que existe todo un trabajo de muchos especialistas bien intencionados, pero también que en la mejora de la gestión del conocimiento existen importantes áreas de mejoras. Pueden ser mencionadas las relacionadas con el trabajador del conocimiento, los intangibles, la difusión de conocimiento del conocimiento de gestión y la comprensión e implementación de la gestión del conocimiento.

Así, en cuanto al trabajador del conocimiento, existen oportunidades de mejores propuestas porque: No aparece una solución para elevar la productividad del trabajador del conocimiento; no se logra un equilibrio entre la visión de lo humano y el papel de lo instrumental en la regulación y control de las nuevas formas de trabajo.

En cuanto a los intangibles porque: La contabilidad no ha resuelto cómo medir y registrar los intangibles; como si fuera poco, hay bastante especulación sobre el valor de los intangibles.

Por el lado de difusión de conocimiento del conocimiento de gestión porque: Parece insuficiente y necesita ser revalorizado este tipo de conocimiento; no se utilizan las nuevas posibilidades de las TICs³ en la medida que se necesita.

Comprensión e implementación de la GC

En lo que sigue fundamentaremos más ampliamente la problemática existente en cuanto a la **Comprensión e implementación de la Gestión del Conocimiento** y las oportunidades que nos ofrece esta área

En términos de comprensión se podría afirmar que: Continúa la falta de claridad en relación a lo que significa "**gestión del conocimiento**", y junto a ello la duda en relación al valor efectivo y potencial que se le atribuye.

a) El problema de las definiciones

Desde los primeros estudios sobre el tema se reportó como una dificultad la diversidad de definiciones sobre el concepto de Gestión del conocimiento, (Wah, 2000) y se

³ Escritas como: **Tecnologías** de la **Informática** y las **Comunicaciones**, e Interpretadas como: datos e información fuente de conocimiento y comunicación interpersonal e interorganizacional auxiliados con aparatos y programas.

insistía en el poco valor del esfuerzo por buscar nuevas definiciones y que sería más relevante hacer hincapié en que la gestión del conocimiento hay que verla como un ambiente de trabajo y la utilización de una gran variedad de colaboradores y fuentes de información y conocimiento.

Aparece por ello una posición alternativa que busca admitir cierta ambigüedad sobre la definición del concepto y poner más énfasis en entenderle. Intentar comprender la GC como un esfuerzo consciente y útil en la dirección de alimentar las capacidades de las personas y de las organizaciones.

Esta posición es menos académica, más bien pragmática y consciente de que el camino de las de definiciones para la gestión del conocimiento, conduce, inevitablemente a buscar más definiciones.

Así ha ocurrido para las categorías CONOCIMIENTO y GESTION, que no son términos fáciles de definir. También para diferentes conjuntos de términos relacionados, sobre los que hay igualmente diversidad de acepciones, como son:

Datos⇒ información

I II

Datos⇒ información⇒ conocimiento

I II III

Datos⇒ información⇒ conocimiento⇒ tecnología

I II III IV

Datos⇒ información⇒ conocimiento⇒ Inteligencia

I II III IV

Datos⇒ información⇒ conocimiento⇒ tecnología⇒ innovación

I II III IV V

El grupo de especialistas cubanos que elaboró el documento del CITMA sobre política, ya mencionado, se planteó como objetivo propiciar una mejor comprensión de la GC para su aplicación en Cuba. Para ello en ese documento no se intentó generar una definición específica y asumió a la **Gestión del Conocimiento como un enfoque gerencial** en los siguientes términos:

“La gestión del conocimiento ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización. Uno de los valores principales de la gestión del conocimiento es su completa coherencia con cualesquiera otras técnicas, como la gestión de calidad, la reingeniería, el *benchmarking*, la planeación estratégica y otras, que se basan también en conocimiento. Todas estas son parte de la estrategia de la empresa moderna e integrada” (CITMA) Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, 2001)

GECYT, empresa especializada en la gestión del conocimiento asume también la **Gestión del Conocimiento como un enfoque gerencial** en su trabajo de asesoría y formación en Cuba desde el año 2000.

Esta posición ha sido llevada también a los diferentes eventos internacionales que desarrolla, como se informó en la apertura de IBERGECYT 2008: *A partir del 2001 se ha dado prioridad al debate de un tema paradigmático: la **Gestión del Conocimiento**, sobre el cual IBERGECYT tomó posición al considerar la Gestión del Conocimiento un enfoque gerencial que impacta en el desarrollo de cualquier organización, pero de modo especial en organizaciones sustentables y de alto desempeño. Este impacto es una de las aristas de mayor relevancia en el debate actual del tema.* (Faloh, 2008)

No se puede decir por lo anterior que en Cuba esta posición es asumida totalmente. Lo cierto es que muchos especialistas continúan investigando el asunto de la gestión del conocimiento y aportando en el campo de las definiciones, como ocurre a nivel internacional. Eso lo argumentan las profesoras cubanas Soto Balbón y Barrios Fernández (MA & Barrios Fernandez, 2006)

Estas autoras exponen que es común entre los especialistas y estudiosos el reconocimiento y la afirmación de que la gestión del conocimiento es un concepto en construcción, lo que hace que aparezcan múltiples definiciones en la literatura consultada y colocan en su trabajo diferentes definiciones y formas de expresión sobre GC.

b) **El problema del alcance que se le atribuye a la GC.**

Ligado a lo anterior, está el asunto de **los diferentes alcances que se le atribuyen a la gestión del conocimiento**. Al respecto Soto Balbón y Barrios Fernández (MA & Barrios Fernandez, 2006) refieren en su investigación que se observan tres grandes tendencias:

- autores y teorías que enfatizan en el manejo efectivo de la información para incrementar el conocimiento,
- otros que enfatizan en la gestión de las tecnologías
- y finalmente, aquellos que priorizan el incremento del conocimiento de los profesionales.

Es cierto que ciertas tendencias se van diferenciando e imponiendo por la generación de nuevos conocimientos en uno u otro campo de estudio. La información, la tecnología y la formación son áreas tremendamente útiles para la gestión del conocimiento, pero solo si se complementan y lo hacen en correspondencia con el estadio y características de la organización donde se actúa

De no ser así, se crean desequilibrios y confusiones a nivel de las organizaciones. El sistema organización no le reconoce gran diferencia o relevancia a una u otra disciplina por separado.

Podría casi afirmarse que esas tendencias están marcadas por la historia de vida y el campo de estudio del que provienen sus autores y no tanto por la necesidad de las organizaciones que aplican la gestión del conocimiento como un enfoque gerencial.

Un uso intensivo e integración del conocimiento necesario, sea cual sea la disciplina que lo aporta es la esencia de la gestión del conocimiento cuando se busca la mejora

de las competencias de las organizaciones y de las personas que en ellas trabajan. Eso no se produce espontáneamente, necesita ser gestionado, aquí hay un área relevante para la mejora de la gestión del conocimiento en las organizaciones que lo aplican como parte de un modelo de gestión integrada.

Entonces aparece una pregunta pertinente:

¿Cuáles son las actividades que hay que realizar para gestionar el conocimiento?

La respuesta a esta pregunta puede ser muy diversa. Al igual que en el asunto de la **definición** y el **alcance** de la gestión del conocimiento, podría estar marcada por el campo del conocimiento y origen de su autor y la idea de que lo bueno es desglosar hasta el detalle el proceso.

Pensando casi a la inversa y con la idea de que lo que está en falta es un esfuerzo de síntesis, haremos un ejercicio para buscar las actividades obligatorias esenciales a gestionar y que se pueden integrar en dos actividades centrales. Lo haremos seleccionando los criterios de autores que son conocidos en Cuba.⁴

Tomaremos como referencia el documento de política aprobado por el CITMA (Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, 2001) donde se asumen las actividades que destaca Buren (Buren Van, 2000) cuando expone que la gestión del conocimiento implica adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización, creando un ambiente que permita compartirlos y transferirlos entre los trabajadores para que los utilicen en vez de volver a descubrirlos.

Como puede verse el universo de actividades que prioriza está dirigido al uso y mejora del conocimiento.

También el trabajo ya mencionado de las profesoras cubanas Soto Balbón y Barrios Fernández (MA & Barrios Fernández, 2006) que citan las actividades que destaca Rastogi (Rastogi, 2000). Según el cual la gestión del conocimiento comprende las siguientes actividades: Generación de nuevo conocimiento; Acceso al conocimiento procedente de fuentes externas; Uso del conocimiento en la toma de decisiones; Uso del conocimiento en procesos, productos y servicios; Registro del conocimiento en documentos, bases de datos y programas informáticos; Crecimiento del conocimiento mediante incentivos; Transferencia del conocimiento disponible a la organización; Medición del valor de los conocimientos y del impacto de la gestión de su gestión.

Como puede verse, contrariamente al supuesto anterior, aquí el universo de actividades prioriza en primer lugar la geración del nuevo conocimiento para luego coincidir en lo del uso y mejora.

⁴ Podrían seleccionarse otros muchos, incluso construir una lista de chequeo bien amplia si se pretende que ninguno de los campos de estudios que aportan a la GC quede olvidado, pero un esfuerzo en la dirección de una comprensión más sustantiva busca lograr una síntesis que pueda ser comprendida y operada fácilmente por los miembros de la organización que implementa la GC

Actividades esenciales para llegar a las actividades centrales de la GC		
Múltiples actividades previas son necesarias	Actividades esenciales	Actividades centrales
Las actividades previas deben planificarse en cada caso concreto en función de las actividades centrales	Adquirir	USAR Y MEJORAR
	Utilizar	
	Mejorar	
	Compartir	
	Transferir	
	Reutilizar	GENERAR
	Generar nuevo conocimiento	
	Transformar tácito a explícito	
	Transformar explícito a tácito	

Cuadro 1. Actividades esenciales necesarias a gestionar para lograr las actividades centrales de la GC

El ejercicio de síntesis que ayude a la comprensión de las actividades esenciales, obligatorias para **las actividades centrales de la gestión del conocimiento da el resultado siguiente:**

La conclusión es que las dos actividades centrales de la G C son:

- Uso del conocimiento
- Generación del conocimiento

Como puede verse a esta conclusión se llega usando criterios de autores cuyos trabajos citados son del año 2000.

Posteriormente en 2003 estas dos actividades centrales son definidas como primera y segunda generación de KM, (McElroy, 2003). Este autor habla de dos generaciones de GC. La primera generación que se ocupa de los aspectos referentes a la distribución, diseminación y uso del conocimiento existente, mientras que la segunda, se desarrolla sobre la base de la producción del conocimiento.

¿Puede ayudar esta síntesis a favorecer la comprensión de la gestión del conocimiento y su implementación al nivel de las organizaciones?

La respuesta es afirmativa. Parece fundamental darse cuenta que la GC no es algo ajeno a la actividad cotidiana de cualquier organización, ninguna organización deja de usar conocimiento y con ello lo mejora, muchas organizaciones generan conocimiento.

Claro que lo que se hace es insuficiente y a veces inconscientemente. Por ello valen mucho los estudios y las investigaciones que detectan áreas de oportunidades y hacen propuestas concretas de cómo aprovecharlas. ¿Cuáles tipos de propuestas?

c. La tendencia a construir y difundir modelos de GC

En este trabajo queremos hacer notar la tendencia a construir **propuestas de modelos de gestión del conocimiento** y a difundir los que se consideran como tales.

Abundan los listados a la hora de calificar lo que es un modelo de gestión del conocimiento, a veces se mezclan los modelos de clasificación del Capital Intelectual y hasta modelos integrales de gestión.

Sirva de ejemplo el listado que se puede ver en (MA & Barrios Fernandez, 2006) donde se incluyen: KPGM Consulting ,Nonaka y Takeuchi , Arthur Andersen,Dinámico de rotación del conocimiento, Bustelo y Amarillas, Integración de tecnología , Intellect, Knowledge Management Assessment, Navigator de Skandia , Cuadro de mando integral, Technology Broker, Canadian Imperial Bank, Sveiby, Dirección por competencias

Estos denominados "modelos de gestión del conocimiento", por su propia denominación se concentran en el conocimiento u otro elemento parcial y poco en las organizaciones que deben utilizarlos. Tal es el caso de un buen trabajo de investigación realizado en una organización cubana, que termina proponiendo un modelo de gestión del conocimiento centrado en el factor humano y tanto en ese factor que lo denomina HUMANIC. (Pérez Pantaleón, 2008)

Por lo anterior podríamos concluir:

Más que nuevas propuestas de modelos de gestión del conocimiento, lo que está en falta son propuestas que tengan en cuenta los modelos de gestión con que operan las organizaciones y favorezcan las mejoras de estos con la integración de la gestión del conocimiento.

Por este camino andan las propuestas de Modelos de Gestión Integrados

d. Los sistemas integrados de gestión posibles en la época actual.

Con los aportes de la Teoría de Sistemas.⁵, la Teoría Organizacional⁶ y la madurez de las TICs ya se pueden visualizar **Modelos Integrados de Gestión** basados en los nuevos conocimientos organizacionales y alcance hacia todos los sistemas de la organización y un el uso intensivo del conocimiento y las tecnologías.

La productividad continuará dominando el pensamiento gerencial y determinará el desempeño de las organizaciones y las posibilidades de desarrollo. Ya ocurrió en las actividades que generan valor fundamentalmente en base al trabajo físico, con una

⁵ La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS). La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.

⁶ El conjunto de los elementos o aspectos del Sistema Organización puede ser explicado de diferentes formas, coincidiendo con Eduardo Bueno (Bueno, 2002) podrían ser cinco aspectos: Dirección, Humano, Técnico, Político y Cultura

tasa anual combinada del 3 al 4%, de aumento de la productividad por más de 100 años. Estas ganancias significativas de la productividad fue resultado de la aplicación efectiva de métodos científicos, ingeniería avanzada y ciencias administrativas.

El capital y la tecnología de la era industrial se concentraron en la productividad industrial. La era de la información y el conocimiento se enfocará en la productividad de los trabajadores del conocimiento y de servicios.

Resolver el problema de la productividad de este tipo de trabajo pasa por resolver el problema de integración de las diferentes fuentes de conocimiento y soluciones tecnológicas posibles al sistema de la organización. Ello exige del conocimiento profundo de la naturaleza de las organizaciones y tratarlas como sistema. Mucho pueden ayudar en ese empeño la utilización de las nuevas soluciones que se van obteniendo en el campo de las TICs, los sistema conocidos como ERP⁷ son un ejemplo concreto.

Aprovechando las nuevas posibilidades de las TICS para integrar, en tiempo real o diferido, la captura en fuente, el procesamiento y uso compartido de datos e información relevante para los procesos de trabajo y la toma de decisiones en cualquier lugar del sistema de la organización, se podrán obtener ganancias sustanciales y progresivas de productividad, con transformaciones de los procesos completos de producción y gestión, de forma automatizada como lo ofrece en la actualidad la metodología BPM (Laurentis, 2007)⁸ Algo imposible en épocas de la revolución industrial.

Las promesas de la organización integrada y abierta a su entorno desde la perspectiva de las TICs de nueva generación, fueron hechas desde la década de los 90 del siglo pasado. Una buena referencia para comprender el origen de los avances actuales en este campo, es el planteamiento acerca de la *Open Network Organization*, ONO, aparecida en el libro "Cambio de Paradigmas Empresariales" (Tapscott & Caston, 1995, págs. 16-20).

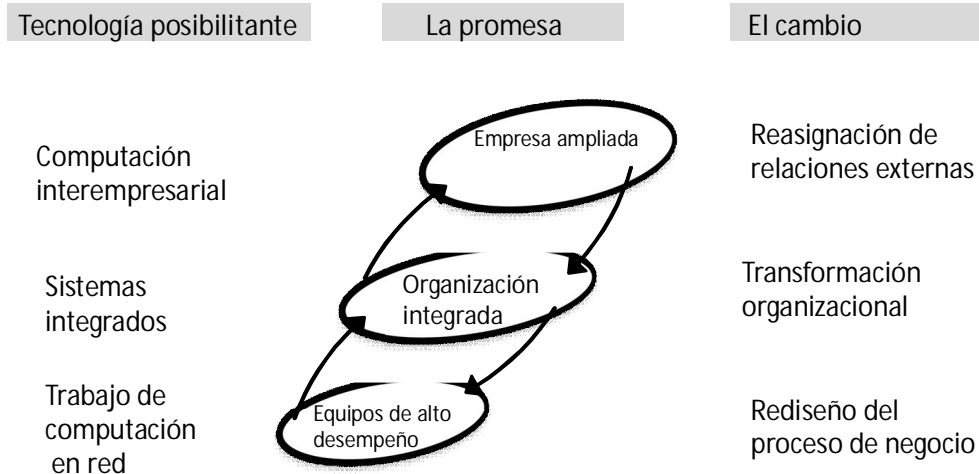
Un sistema integrado de gestión posible puede observarse en el esquema siguiente:

⁷ Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en Ingles) integran a todos los segmentos funcionales que están involucrados en un solo sistema y único modelo, el modelo de gestión de la organización. Los ERP pueden aplicarse ampliamente en todo tipo de organizaciones modernas.

⁸ Se denomina BPM a la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua. Los sistemas de Gestión de Procesos de Negocios (*Business Process Management* o BPM en inglés) son el enfoque más actual y efectivo para la automatización de los procesos empresariales

Sistema de gestión integrado

Posible con una aplicación intensiva de las nuevas formas de utilizar la computación en las organizaciones



Adaptado de Tapscott & Caston, 1995, págs. 17

En línea con los Modelos de gestión integrados de esta naturaleza se está hablando de los Sistemas de gestión de los Sistemas de Gestión del Conocimiento, (KMS, por sus siglas en Ingles)

e. Sistemas de gestión del conocimiento para facilitar el enfoque de GC en el marco de un modelo integrado de gestión

El desarrollo de estos sistemas lo expone Arias (Jaime Arias, 2006). Se puede ver la importancia que pueden tener estas conceptos y herramientas para dinamizar y facilitar el enfoque de la gestión del conocimiento en el marco de un modelo de gestión integrado ya que la los KMS buscan capturar el conocimiento tácito y en mayor o menor medida articularlo con el conocimiento explícito de forma automatizada y coherente, con el diseño que tengan la cadena de valor, los procesos, la toma de decisión y otras rutinas del modelo organizativo vigente.

La idea de un KMS es favorecer que de estos diseños funcionen, no pide que se modifiquen previamente. En el proceso de funcionamiento real el KMS rápidamente hace evidentes las oportunidades de mejoras que siempre existen

KMS incluye las herramientas que soportan KM y se manifiestan en una variedad de implementaciones que, entre otros, incluyen:

- 1) Repositorios de conocimiento es decir, espacios virtuales en el servidor donde se va almacenando el conocimiento explícito de los miembros de la organización.
- 2) Bases de datos expertas que son bases de datos muy especializadas que recopilan un gran volumen de información existente de un tema concreto.

3) Listas de discusión, las cuales permiten que personas con intereses comunes estén en comunicación haciendo uso de su correo electrónico para intercambiar sus opiniones.

4) Sistemas de recuperación de contextos específicos, que permiten tener información sobre el ambiente en el cual el conocimiento fue generado y

5) Tecnologías de filtros colaborativos que es una técnica que busca deducir información sobre las preferencias de los usuarios y se complementa con la información de otros usuarios que consultan información similar.

Entre las prácticas que integra KMS se destacan la minería de datos, las herramientas estadísticas, los lenguajes de consultas, el uso de agentes inteligentes y la recuperación de información. Otras características importantes son la personalización, consultas estandarizadas, creación de búsquedas por afinidad y la creación de directorios de conocimiento. Permitiendo el uso de herramientas de mensajería y colaboración.

Algunos ejemplos de KMS citados por Arias (Jaime Arias, 2006) son:

- Sistema MILK Multimedia *Interaction for Learning and Knowing*, propuesto por Agostini *et al*, apoya a comunidades de interés creadas o que están emergiendo y las integra con la estructura organizacional oficial. Asocia el conocimiento con comunidades, personas y conocimiento informal.
- El sistema Jasper II busca almacenar y organizar información, en ambientes de conocimiento compartido, mediante el uso de agentes. Jasper II almacenan solo la meta-información relevante y luego esta es usada como índice cuando una consulta para recuperar información se presenta. Jasper II es esencialmente una matriz de términos y documentos.
- EL sistema DIAMS, un sistema distribuido, diseñado para compartir información en la WWW. El sistema cuenta con múltiples agentes personales que ayudan a sus dueños a encontrar la información más relevante de acuerdo a sus necesidades.
- El sistema (KLC) *Knowledge Liquidization & Crystallization* para la creación del conocimiento basado en los aspectos dinámicos del conocimiento. Es un sistema de representación de la información recuperada de archivos multimedia de acuerdo al proceso cognitivo de las personas.

Los desarrollo y ofertas profesionales de este tipo de herramientas son realmente sorprendentes: soluciones científico-computacionales para sus proyectos de investigación, servicios como diseño de fármacos asistido por ordenador, *virtual screening*, gestión de bibliotecas de compuestos, extracción de conocimiento de bases de datos de química medicinal, toxicología virtual, modelado biológico, procesamiento de imágenes biológicas, y otros (Intelligent Pharma, 2009)

CONCLUSIONES

Los cambios que están ocurriendo en las categorías trabajo, conocimiento y organizaciones y el análisis de los binomios: Personas/organización, trabajo/organización y conocimiento/organización representan áreas de oportunidades privilegiadas para la gestión del conocimiento como un nuevo enfoque gerencial y para una comprensión ampliada del fenómeno de la innovación, especialmente de la innovación organizacional que gana gran actualidad. En ese marco general:

1. La GC continua considerada un enfoque gerencial de futuro, existen argumentos que van resistiendo la prueba del tiempo.
2. No es asunto fácil lograr la implementación de la GC al nivel de las organizaciones porque se trata de un nuevo paradigma de gestión. En Cuba como en el mundo son insuficientes las evidencias de sus virtudes potenciales
3. Los elementos considerados motores en Cuba para impulsar la GC no acaban de expresar todas sus potencialidades, pueden estar haciendo falta los cambios previstos en el perfeccionamiento del modelo económico que permitan y compulsen el despliegue pleno de las competencias de las organizaciones y de las personas que en ellas trabajan
4. Se ha generado una masa crítica de especialistas en GC que están investigando y haciendo propuestas, pero hay oportunidades para mejorar esta actividad creativa y la forma de difundirla. Están en falta valoraciones más críticas
5. También están en falta propuestas más integradoras y basadas en los nuevos conocimientos de la teoría organizacional y desarrollos de las TICs

BLIOGRAFÍA

1. (CITMA) Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente. (2001). *Política para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba*. La Habana.
2. Bueno, E. (2002). *Fundamentos de la organización*. Madrid: Ediciones Pirámides.
3. Buren Van, M. E. (2000). BUREN Midiendo la gestión del conocimiento. *Training & Development Digest*, N° 22, mayo. p. . (22), 70- 77.
4. Faloh Bejerano, R. A. (2008). *Informe de apertura del evento IBERGECYT2008*. GECYT, La Habana.
5. Faloh Bejerano, R. A. (2001). Tendencias del futuro. *Nueva Empresa* , I, 32-34.
6. GECYT. (2002). MYSIVALE. Modelo y sistema de Evaluación para empresas de Alto Desempeño. *Empresa de Clase en Cuba. Consolidación del perfeccionamiento organizado por GECYT* (pág. 36). La Habana: GECYT.
7. Intelligent Pharma. (2009). <http://www.intelligentpharma.com/es/index-1.html?> Recuperado el 30 de 10 de 2009, de [www.Intelligent Pharma.com](http://www.IntelligentPharma.com): <http://www.intelligentpharma.com/es/index-1.html?>
8. Jaime Arias, Y. A. (2006). googlepages.com/home. Recuperado el 31 de 10 de 2009, de <http://www.google.com/cu/search?hl=es&source=hp&q=Estado+del+Arte+Yamile+Adriana+Jaime+Arias+&btnG=Buscar+con+Google&meta=&aq=f&oq=>
9. Laurentis, R. (20 y 21 de Febrero de 2007). BPM: Innovación y Competitividad. Madrid, España.
10. MA, S. B., & Barrios Fernandez, N. (2006). Recuperado el 29 de 10 de 2009, de Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci04206.htm
11. McElroy, M. W. (2003). *macroinnovation*. Obtenido de www.macroinnovation.com
12. Pérez Pantaleón, M. M. (2008). *gestiodelconocimiento.com*. Recuperado el 24 de 10 de 2009, de [http://www.gestion del conocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
13. Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Hum Sys Manag* , 39-48.
14. Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Petropolis: Vozes.
15. Wah, L. (2000). Gestión del Conocimiento: ¿qué hay detrás de esa palabreja? *Training & Deveopment Digest* , mayo. p. 13-27. (N° 22), 13-27.